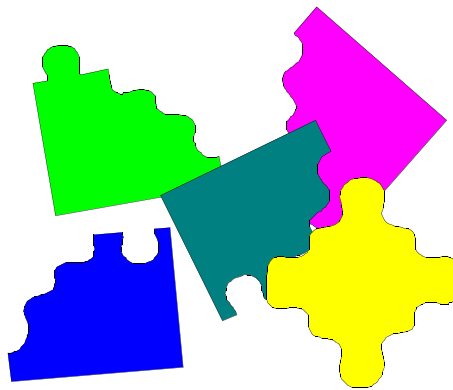


Behovsbaserad verksamhet

2000-talets utmaning

av
Lars Gustavsson



Förord

Behovsbaserad verksamhet är 2000-talets verksamhet, det är en övertygelse som styrt oss under hela tiden av projekt handikappförening år 2000. För många handikapporganisationer har 1980 och 90-talet inneburit en stagnation och tillbakagång. Detta har varit mer märkbart hos en del "äldre" och mer cementerade handikapporganisationer medan andra klarat sig bättre.

Det finns de som ökat mycket kraftigt under den tid andra haft motgångar. Nedbrutet på lokal nivå finns det organisationer med en aktiv och ökande medlemskader och bred verksamhet, medan en annan organisation i samma kommun för en ytterst tynande tillvaro.

Detta beror naturligtvis på vilken verksamhet som bedrivs, vilken kvalitet det är på den och att det är något som det finns behov av i medlemsgruppen.

Jag har upplevt organisationer som varit vilande, men så har några dynamiska personer kommit in i ledningen och organisationen har helt plötsligt förvandlats till en av de största, mest aktiva och inflytelserika i sitt arbetsområde.

Detta likväl som medlemmars intresse, eller en målgrupps intresse, för en organisations verksamhet beror naturligtvis på verksamhetsinnehållet och organisationens ledning, dess förmåga att kommunicera med sina intressegrupper. Att leda en organisation på ett bra sätt och skapa en behovsbaserad verksamhet kan naturligtvis vara en följd av naturlig fallenhet, men är också till stor del beroende på arbetssätt och rutiner som kan läras in.

Inom ramen för projekt handikappförening år 2000 har tre studie och arbetsmaterial framställts, nämligen;

Omvärldsanalys och verksamhetsplanering,

Att arbeta med Hälso & sjukvårdsfrågor, samt det här föreliggande

Behovsbaserad verksamhet

Min förhoppning är att de skall ge fortsatta idéer, inspiration och vägledning för att arbeta med en verksamhet som bygger på medlemmarnas och samhällets behov av handikapporganisationens insatser. En utveckling som har 2000-talets alla möjligheter framför sig!

Lars Gustavsson
projektansvarig

Innehållsförteckning

Verksamheten över strecket...5
Trappanalysen...7
En behovsaberad verksamhet...11
Behovstrappan...15
Vilken kvalitet håller verksamheten...18
Att aktivera flera...23
Den utåtriktade verksamheten...29
Positionen, andras uppfattning om organisationen...30
Samverkan...35
Målen för arbetet...38

Verksamheten över strecket

När personer går med i en handikapporganisation innebär det att de gör ett aktivt val, ofta baserat på en information de fått om föreningen. Deras val är oftast föranlett av att de har en funktionsnedsättning vilken gett dem vissa behov, som de hoppas att organisationen skall kunna tillfredsställa.

Förr innebar ett funktionshinder och handikapp ofta att man blev socialt isolerad och fick börja söka sig ett nytt umgänge och nya sociala kontakter. Den sociala verksamheten har varit den stora och viktiga verksamheten för många handikapporganisationer fram till början av 80-talet, då en gradvis omsvängning skett.

Till det yttre skulle denna verksamhet kunna platsa i vilken organisation som helst för pensionärer, för fritidsintresserade, för bingo och danslystna o s v. Skillnaden, när den drivits i en handikapporganisationens regi, har varit en anpassning för de målgrupper organisationen vänt sig till.

För de hörselskadade har man haft med nödvändig utrustning för att kunna kommunicera, för de rörelsehindrade har det legat i lokaler som de kunnat komma in i och röra sig i och liknande har gällt för andra grupper.

Med en stigande medvetenhet om behovet av anpassning i samhället, genom en allt äldre befolkning, har behovet av en speciellt anpassad verksamhet för enbart socialt umgänge eller s k lustifikationer minskat betydligt.

Nu söker sig folk till handikapporganisationerna för att få andra mervärden än just de sociala. Behovet eller efterfrågan på sociala kontakter är förmodligen inte mindre idag men man söker det i andra former.

Folk känner sig och är oftast inte heller handikappade på samma sätt i dag, som man var tidigare. Idag har man i stället diabetes, Crohns sjukdom, post-poliosyndrom, wiplash skada, är tetraplegiker, födoämnesallergiker o s v. Efterfrågan av en diagnos har ökat och det är ofta mervärde kring denna man söker.

De söker kunskap och mervärden kring sin diagnos ifråga om tips och råd, om hur man på ett bra och praktiskt sätt kan möta de problem diagnosen innebär. De söker identifikation med andra som har samma diagnos. De söker kunskap om vård, behandling och rehabilitering kring sin diagnos. Dessa plusvärden får gärna tillföras under trevliga sociala former, men utan plusvärdena har det sociala mötet i sig ett lågt värde för många.

Listan på aktiviteter som innebär ett plusvärde och tillfredsställer vissa behov hos medlemmen kan göras lång.

Verksamhet över eller under strecket?

Till en handikappförening söker sig människor med olika funktionsnedsättningar, för att de känner ett behov. Detta kan se olika ut och gör det förmodligen också, men det basala är att det utgår från funktionsnedsättningen. När man går in som medlem i en handikapporganisation bör medlemsskapet tillföra ett plusvärde med utgångspunkt från funktionsnedsättningen.

I handikapprörelsens ungdom blev människor förmodligen mer isolerade än idag, på grund av sin funktionsnedsättning. Då var det helt naturligt att det fanns olika former av social samvaro, klubbester, utflykter etc som en viktig och dominerande verksamhet och något eftersökt.

Behovet av att tillhöra en grupp, att känna gruppgemenskap och träffa andra med samma sjukdom, funktionsnedsättning och handikapp är fortfa-

rande drivfjädern för många, för att teckna ett medlemskap i en handikappförening. De organisationer som lyckats förändra formerna, är de som har fått störst framgång i att nå yngre och de har en fortsatt bred medlemskader.

Renodlat sociala aktiviteter har ofta inte längre samma efterfrågan. Det är istället verksamheter där man träffas men som ger ett plusvärde för sjukdomen, funktionsnedsättningen eller handikappet, som har den stora dragningskraften på många.

Fundera på vilka av era aktiviteter, som har ett plusvärde utöver det sociala och vilka som enbart har ett socialt värde, d v s vilka som är över eller under "strecket".

Läkarföredrag
Studiecirkel om handikappet
Rättsombudshjälp
Deltagande i medlemskola (patientskola)
Diagnosgruppsmöte med erfarenhetsutbyte
Samlevnadsträffar
Behandling i föreningsregi
Livsstilsförändringsträffar

Landskapscirkel
Månadsfest med dans
Bussutflykt till nöjespark
Diaföredrag om Afrikas djurliv
Bridgekvällar

Vilka verksamheter över strecket har er organisation?

Med vår uppställning här menar vi inte att de verksamheter som ligger under strecket är värdelösa och skall bort till varje pris. Vi tror att det bör finnas en balans och att de organisationer, där det inte finns något över strecket, förmodligen har en rad problem varav medlemssvikt är ett. En sådan förening kanske mer är en sällskaps-, pensionärs- eller fritidsförening e t c.

En handikappförenings existensberättigande är att ge medlemmarna ett plusvärde kring sin sjukdom, funktionsnedsättning och handikapp. Utfört på ett bra sätt, behöver detta inte vara någon tråkig verksamhet. Det kan ge mycket mer än föga förpliktigande arrangemang på lustifikationssidan, för både medlemmen och utföraren.

Fundera på och diskutera:

- Vilka verksamheter i er förening ligger idag över respektive under strecket?
- Skulle ni nå andra grupper av människor med "era diagnoser" om ni utökade verksamheterna över strecket?
- Vad skulle ni kunna starta för verksamheter över strecket på kort respektive lite längre sikt, som ni tror att era grupper skulle behöva.

1. Trappanalysen

Attraherar den verksamhet vi bedriver idag dem, som vi vill skall vara våra medlemmar eller dem vi vill nå ut till? En i mångt och mycket grundläggande faktor för en organisations förmåga att dra till sig och aktivera medlemmar, är bl a:

- En verksamhet som svarar upp mot ett behov i målgruppen.
- Att det finns en kvalitet i verksamheten som svarar till målgruppens förväntningar.
- Att kunskap om verksamheten når ut till målgruppen.

Grundläggande för en organisation, hur många medlemmar som är aktiva o s v, är hur många som känner till organisationen, är medlemmar och har någon kontakt med den o s v. Marknadsföretaget Åke Wissing och co utvecklade en analys kring köptrohet, som även går bra att använda i en handikapporganisation. Första steget är att lägga fast hur många personer med den aktuella diagnosen det överhuvudtaget finns.

Första trappsteget ser då ut så här:

Totalt antal personer med diagnosen morbus xxx
ca 11000

Den totala gruppen måste naturligtvis bygga på det antal som i organisationens arbetsområde beräknas ha den aktuella diagnosen. Dessa siffror baserar sig ofta på antaganden över hur stor procent av befolkningen, som har en viss diagnos. Det kan också göras med noggrannare instrument genom att med kontakter med sjukvården inom ett visst geografiskt område se hur många med en viss diagnos, som är kända av vården och sedan ha detta som utgångstal för beräkningar.

Steg två blir att fundera över hur många som är medvetna om eller känner till organisationens existens.

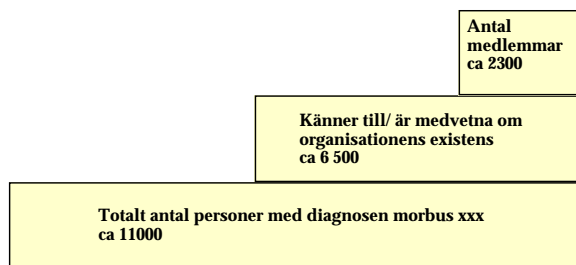
Känner till/ är medvetna om
organisationens existens
ca 6 500

Totalt antal personer med diagnosen morbus xxx
ca 11000

Tanken bakom detta steg är att man naturligtvis inte kan bli medlem i en organisation utan att känna till den. Även här kan man, om man inte sysslar med mer eller mindre kvalificerade antaganden, gå ut och göra en undersökning på ett mindre geografiskt område och sedan använda den som utgångspunkt för en större beräkning.

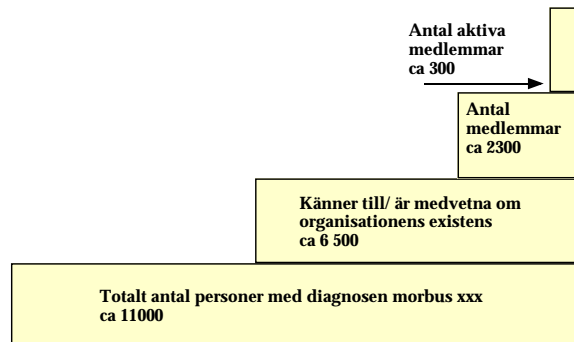
Om man använder sig av mindre vetenskapliga metoder eller gissning för steg ett och steg två, så är erfarenheten att man lätt gissar för höga siffror. För många som har diagnosen och för många som man tror känner till organisationen. I synnerhet med steg två visar det sig nästan alltid att det är betydligt färre som känner till eller är medvetna om organisationen, i en utsträckning av betydelse.

Det tredje steget i trappan är betydligt enklare att lägga fast.



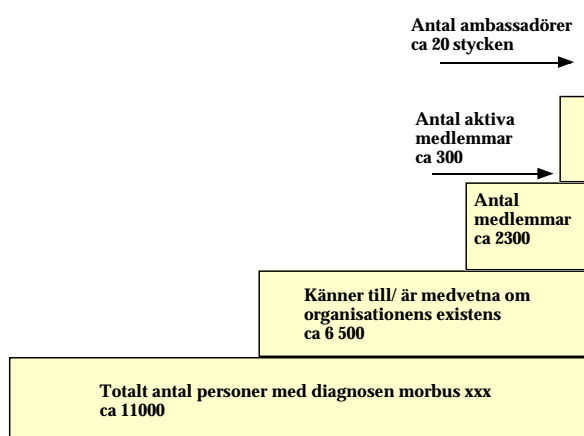
Här gäller det bara att gå in i registret och se hur många som löst medlemsavgift under det sista året.

Det fjärde trappsteget gäller aktiva medlemmar; hur många som på något sätt deltar i organisationens verksamhet, kommer på möten o s v. Här är en annan viktig diskussionsfråga: Vad är en aktiv medlem? Menar vi med aktiv en som kommer på föreningsmöten eller vad? (Läs avsnitt Nya medlemmar)



Det sista steget i attraktionstrappan är sedan vilka som ställer upp för föreningen/organisationen och ser till att saker blir gjorda, arbetar aktivt med verksamhet, möten och att föra ut budskap o s v. Förväxla dock inte detta med att sitta i en styrelse. Låt det vara just det vi skriver. Att på ett bra och aktivt sätt stötta föreningen när det behövs.

Det femte trappsteget gäller denna grupp.



Trappstegsanalysen ger en bra bild av en organisations medlemstal och varje trappsteg i sig ger anledning till diskussion om olika åtgärder av marknadsförande eller medlemsvårdande/läs verksamhetsutvecklande slag. De olika trappstegen är till viss del beroende av varandra.

Det är ganska självklart att om våra möjliga medlemmar inte har en aning om oss, kan de inte bli medlemmar. Har vi inte någon form av kontakt med våra medlemmar genom att de på något sätt är aktiva, så är det mycket svårt att få dem som ambassadörer.

Arbets- och diskussionsavsnitt

- Gör en trappstegsanalys för er medlemsmålgrupp (eller någon av de diagnosgrupper som föreningen innefattar).
- Diskutera vilka av de olika trappstegen som ni inte är nöjda med och vilka åtgärder som behövs på de olika trappstegen för att ni skall förbättra dem.

Andra målgrupper.

Trappanalysen går och är mycket användbar även på andra målgrupper. När ni använder den på dem, skall ni bara se till att ni har någon form av mätmetod för att kontrollera de olika trappstegen. Om ni i er organisation bara höftar eller gissar, så återigen, var inte för optimistiska. Det är lättare (och "farligare") att övervärdera än undervärdera sig själv.

Vi skall ta ett exempel till med primärvårdsläkare.

För första trappsteget kan man genom landstinget eller sjukvårdsorganisationen slå fast hur många primärvårdsläkare det finns och få fram adresser till dem.

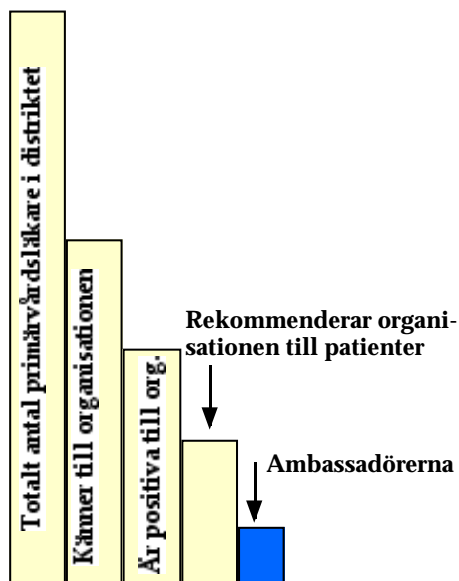
Genom ett slumpmässigt urval, om det rör sig om ett flertal och genom en totalkontroll om det rör sig om ett mindre antal, kan man slå fast steg två till fyra. Steg fem och sex bygger naturligtvis på era erfarenheter och interna kunskap i organisationen.

I denna analys kan man lätt se att organisationen har ett problem. Om bara lite mer än hälften av primärvårdsläkarna känner till organisationen och av

dessa i sin tur inte mer än hälften rekommenderar patienter med "rätt" diagnos att söka medlemskap i organisationen, ja då är det problem för organisationen.

Ambassadörerna som stöttar organisationen, medverkar som föredrags-hållare på möten och talar väl om den inför politikerna o s v, är de verkligen viktiga för den externa marknadsföringen.

Är det mycket få primärvårdsläkare som rekommenderar eller stödjer föreningen så finns det orsak att sätta in åtgärder för att förbättra relationerna och kontakten med denna grupp. Det är återigen viktigt att tänka på att andelen positiva och övriga steg inte ökar med automatik, för att kunskapen om organisationen ökar. Har inte organisationen en bra verksamhet, så kan det istället bli så att en ökad kännedom och insikt om organisationen blir negativ!



Trappanalysen ger en tydlighet i hur organisationen lyckats med information och marknadsföring

Arbets- och diskussionsfråga

- Arbeta med en trappstegsanalys i en för er viktig målgrupp av profession eller politisk gruppering.
- Diskutera vilka olika åtgärder och verksamhetskorrigeringar som er analys ger orsak till.

En behovsbaserad verksamhet?

För många organisationer följer deras verksamhet samma spår från år till år. Detta kommer så småningom att sätta sina spår i att medlemsantalet minskar eller att medlemsantalet blir snedfördelat på något sätt, inom de grupper där det skulle kunna finnas medlemmar.

Detta grundar sig på att verksamheten kanske i mångt och mycket bygger mer på tradition eller vad vissa styrelsemedlemmar är intresserade av, än på medlemmarnas behov.

Att analysera och ta fram medlemmarnas eller presumtiva medlemmars behov och önskemål är långtifrån lätt men genom att börja fundera i dessa banor, kommer man ett steg närmre en behovsbaserad verksamhet.

Indelning - segmentering

Ett första steg i en enkel behovsanalys börjar med att gruppera eller segmentera, medlemmar och önskade presumtiva medlemmar i kategorier, som är logiska. Ett sätt att göra det kan vara ålder/anhöriga. Då kan en indelning t ex se ut på följande sätt :

- upp till 20 år
- 21 - 35 år
- 36 - 65 år
- 66 - xx år
- Föräldrar
- Make/maka/släktingar

För en annan organisation gäller det kanske mer en diagnosbaserad indelning. Då kan indelningen kanske se ut enligt följande:

- Morbus xxx
- barn/ungdom -18 år
- yrkesverksamma 18 - 65 år
- pensionärer 66 - xx år
- föräldrar/släktingar
- make/maka/släktingar

- Morbus yyy
- barn/ungdom -18 år
- yrkesverksamma 18 - 65 år
- pensionärer 66 - xx år
- föräldrar/släktingar
- make/maka/släktingar

- Morbus zzz
- barn/ungdom -18 år
- yrkesverksamma 18 -65 år
- pensionärer 66 - xx år
- föräldrar/släktingar
- make/maka/släktingar

I den senare diagnosbaserade indelningen (segmenteringen) kan det bli ett större och kanske mer komplicerat verksamhetsutbud som gäller men det behöver inte tvunget bli det. Behovsanalysen kan visa att flera diagnoser har ett likartat behov i vissa stycken.

Fördelen med en ordentlig och noggrann segmentering är, att man kan precisera behoven för olika grupper och därmed organisationens verksamhet, på ett sätt som man aldrig kan om man ser sin nuvarande och möjliga medlemsgrupp som en helhet.

Behovsanalysen

Vid behovsanalysen är naturligtvis individer från de olika grupperna de främsta källorna, till vilka behov de upplever att de har. En annan viktig källa kan vara personal inom sjukvården och andra professioner, skola e t c som de aktuella personerna i "segmenten" kommer i kontakt med.

I en förening med en erfaren och driven styrelse, är naturligtvis en diskussion i styrelsen och med redan befintliga medlemmar, en källa som inte skall föraktas. Även om man här vill resa ett varningens finger. Det är svårt att förändra och det är svårt att vara objektiv i sådana här fall. De, som kommer till föreningen idag och har engagerat sig i den, är förmodligen nöjda trots brister och sviktande medlemssiffror.

Om en analys skall bli bra, så leta reda på utomstående och folk ur professionen m fl för att göra en bra analys. Behovsanalysen bygger på att kartlägga behoven för de olika grupperna. En första grov behovsindelning ser kanske ut på följande vis:

MORBUS YYY

GRUPPINDELNING	BEHOV	
-- barn/ungdom -18 år	Kunskap: Sjukdomskunskap	Övrigt: Träffa andra i samma situation och ålder
-- yrkesverksamma 18 - 65 år	Kunskap: - Medicinsk - Självvård - Arbetsrätt	Övrigt: - Samhällsstöd - Praktiska råd - Kontakt/nätverk yrkesverksamma - Stöd mot myndigheter
-- pensionärer 66 - xx år	Kunskap: - ex ex ex ex - ex ex ex ex - ex ex ex ex	Övrigt: - Kontakt/nätverk pensionärer - Stöd mot myndigheter
-- föräldrar/släktingar	Kunskap: - Samhällsstöd- Sjukdomen - Skolgången - Ekonomi	Övrigt: - Psykologi - Diet - Kontakt andra föräldrar - Stöd mot myndigheter - Nätverk erfarenhetsutbyte
-- make/maka/släktingar	Kunskap: - ex ex ex ex - ex ex ex ex - ex ex ex ex	Övrigt: - Kontakt/nätverk anhörig - Stöd mot myndigheter

En viktig reflektion i dessa sammanhang är det kunskapsbehov som alltid dyker upp i handikappsammanhang. För det mesta brukar man nöja sig med

ordet kunskap, men skall man i ett senare skede kunna bemöta detta kunskapsbehov med ett verksamhetsutbud, är det ett måste att analysera kunskapsbehovet liksom andra behov och se vad det innehåller.

Kunskapsindelning

En analys av kunskapsbegreppet innebär att man delar upp kunskapen eller kanske snarare behovet av kunskap i så många ämnen som möjligt. Efter ämnesindelningen gäller det att fylla de olika kunskaperna med ett fackinnehåll, något som ligger utanför denna skrift. Men att det blir en kunskap med substans är helt avgörande för kvaliteten på verksamheten. En uppdelning av olika kunskaper kan som exempel se ut på följande sätt:

- Samhällsstöd
 - Ekonomiskt stöd
 - Stödåtgärder: hemtjänst, personlig assistent, avbytare, kontaktperson...
 - Bostadsanpassning
 - Hjälpmedel
 - Sjukvård - rehabilitering
 - Bostadsanpassning
 -

- Lagkunskap
 - Lag/samhällskunskap om möjligheter till stöd och rättigheter.
 - LSS, Lag om stöd och service för vissa funktionshindrade
 - SoL, Socialtjänstlagen
 - Försäkringslagstiftningen e t c
 -
 -

- Arbetslivskunskap
 - Stödåtgärder, arbetsplatsanpassning, arbetslagstiftning
 - Omskolning, utbildning
 -

- Sjukdomskunskap
 - Medicinsk vård (allmänt alt. diagnosbaserat)
 - Självvård
 - Olika åldrar
 - Moderskap
 - Vårdapparaten
 -

- "Vardagskunskap"
 - Praktiska tips från andra

- Handikappolitisk kunskap
 -

- Könsbaserad kunskap
 - Moderskap/barnafödande
 - Potens/impotens
 - Mamma/papparollen

-
- Föräldrakunskap
-

- ???
-

Ja detta är bara exempel på några kunskapsbehov som kan finnas. Säkert kan ni, med kunskapen om de diagnoser och funktionsnedsättningar ni har, göra en ännu bättre indelning och ge ett fylligare innehåll åt de olika kunskapsbehoven.

Övriga behov

Det gäller för er att på ett liknande sätt försöka dela andra behov i grupper så att varje behov kan mötas med aktiviteter, verksamheter e t c. Exempel på andra behov kan vara:

- Identifikationsbehov

- Att få veta att det finns och möta andra i samma situation

- Behov av stöd mot myndigheter

- Hjälp att söka handikappersättning

- Ansökningshjälp SoL, LSS m m

- Överklagningshjälp

-

- Behov av erfarenhetsutbyte

- Att få ta del av hur andra i samma situation löst olika praktiska problem

--- Funktionshindernivån

--- Föräldranivån

--- Make-/makanivån

-

- Sociala behov

- Umgänge med andra

-

- Kulturella behov

- Etnicitetsbaserade behov (speciella behov p g a en ickesvensk bakgrund, religion, sedvänjor e t c)

-

- ????
-

Ovanstående indelning eller uppdelning ger liksom de flesta exempel i denna skrift bara exempel, för att ge er en utgångspunkt. Det är viktigt att ni inte tar detta som en utgångspunkt för de verkliga behoven utan verkligen sätter av ordentligt med tid, för att vid flera olika tillfällen diskutera dessa viktiga frågor och se till att ni gör det i grupper med olika sammansättning och med just de indelningar ni gjort tidigare. Att ni ställer frågorna och har diskussionen inom och utom föreningen.

Arbets- och diskussionsfrågor

- Diskutera och lista vilka olika segmenteringar, gruppindelningar, som behövs

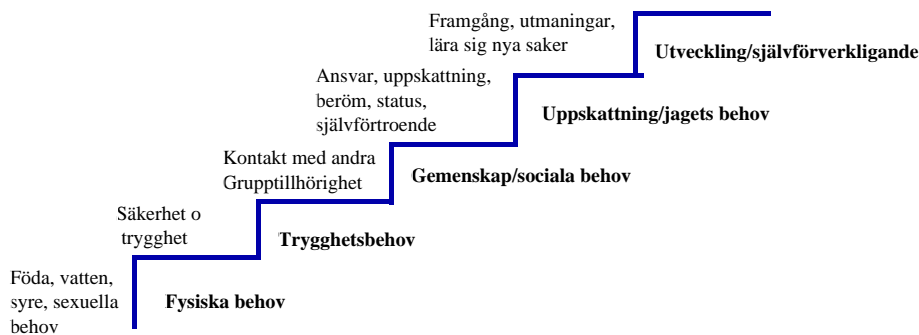
i er organisation. Fundera på om det behövs olika indelning vid olika verksamheter.

- Diskutera och lista upp kunskapsbehovet och fyll det med underrubriker eller försök att definiera vad ni menar med det.
- Analysera och dela upp de övriga behoven för era diagnos- eller funktionshindergrupper.
- Utifrån er analys och era diskussioner, fundera över och gå igenom vilka verksamheter ni har kompetens och resurser att starta upp redan nu och vilka ni skulle kunna starta upp på lite sikt.
- Diskutera också vilken/vilka behovsbaserade verksamheter, som är de allra mest angelägna att komma igång med?

Behovstrappan

Ett stöd för er analys av de olika behoven kan kanske den så kallade behovstrappan vara, skapad av psykologen och beteendevetaren Abraham Maslow. Enligt Maslows teori kommer människans behov efter en trappform, där ett nytt behov inte kommer fram förrän ett mer basalt är tillfredsställt.

Maslows behovstrappa



Behoven börjar med de mest basala, fysiska behoven som syre, värme, föda och sexualitet och därefter trygghetsbehoven, behovet av grupptillhörighet osv.

Diskutera utifrån det ni tidigare tagit fram och behovstrappan, vilka behov som er organisation idag stödjer och hur den gör det. Ta del av era tidigare diskussioner och genomför denna diskussion och analys i flera olika omgångar och på olika nivåer. Det är viktigt att ni hela tiden på olika sätt ser till att involvera de olika trappstegen i er verksamhet.

Många organisationer svarar bäst upp till gemenskapsbehoven. Har de en bra kvalitet på den verksamheten, när de medlemmar som söker social kontakt. Medlemmar med andra behov når de inte med sin verksamhet. Även om de är betalande medlemmar i organisationen så ser man dem förmodligen inte.

Arbets- och diskussionsfrågor

- Vilka är de specifika behoven, som skiljer dem från en normalgrupp, för era medlemmar på respektive behovsnivå?
- Vilka behovssteg har ni verksamhet som svarar upp mot och vilka har ni det inte på?
- Vad skulle vara angeläget?

Behovsbaserad verksamhet

Utifrån era behovsanalyser gäller det nu för föreningen att skapa och utveckla verksamheter, som svarar till de behov man analyserat fram och den målgruppssegmentering de gjort.

Att utveckla den behovsbaserade verksamheten är en process, där det gäller att både bygga upp egna kunskaper på de områden där behoven finns eller knyta dem till sig på annat sätt. Det gäller att bygga upp både personella och ekonomiska resurser, samt att marknadsföra de nya verksamheterna till de aktuella målgrupperna.

Att bygga upp nya verksamheter innebär inte heller att man tvunget behöver ta bort gamla, som fungerar bra eller är populära, om man anser att man har resurser att göra båda. Om det inte gäller att i ett framtidsstrategiskt perspektiv prioritera, det vill säga välja bort något och satsa på något.

Vi visar här i en enkel schematisk modell hur ni kan arbeta för att diskutera fram nya verksamheter.

Behovsbaserad verksamhetsmatris MORBUS YYY

	BEHOV	VERKSAMHET
Yrkesverksamma 18 - 65 år	<p>Kunskap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medicinsk - Självvård - Arbetsrätt - Samhällsstöd - Praktiska råd <p>Övrigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontakt/nätverk yrkesverksamma - Stöd mot myndigheter 	<ul style="list-style-type: none"> • Medlemsskola • Föredrag • Studiebesök • Studiecirkel Att leva med YYY <ul style="list-style-type: none"> • Nätverk för yrkesverksamma • Årlig träff kring arbetlivet • Tillgång till föreningens social- och rättsombud
Föräldrar/släktingar	<p>Kunskap:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samhällsstöd - Skolgången - Ekonomi - Sjukdomen - Psykologi - Diet <p>Övrigt:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontakt andra föräldrar - Stöd mot myndigheter - Nätverk erfarenhetsutbyte 	<ul style="list-style-type: none"> • Föräldraskola • Föredrag yyy och skolan • Studiebesök • Studiecirkel Att vara förälder till barn med YYY <ul style="list-style-type: none"> • Nätverk för föräldrar • Årlig träff kring föräldraproblematiken • Tillgång till föreningens social- och rättsombud

När ni börjar bygga upp de nya behovsbaserade verksamheterna gäller det också att beräkna gruppernas storlek, hur ni skall nå dem med information om er verksamhet och i vilken takt de skall byggas upp. En bra och framkomlig väg som många organisationer använt, är att göra en "skola" tillsammans med sjukvården el. annan samarbetspartner kring den diagnosgrupp som man arbetar med.

I en sådan skola står vården som inbjudare och organisationen som medverkande samarbetspartner. På detta sätt kommer man på ett smidigt sätt förbi sekretessen, samtidigt som man för in andra kunskaper i utbildningarna än

dem som finns i organisationen . Kanske är det också andra yrkeskategorier som skall vara med från Försäkringskassan, Socialtjänsten, Arbetsmarknadsinstitutet m fl. Samma gäller för många av era andra verksamheter som behöver utvecklas, sök samarbetspartners.

Arbets- och diskussionsfrågor

- Gör en behovsbaserad verksamhetsmatris utifrån era tidigare analyser, diskussioner om segmentering och behovsanalys.
- Diskutera vilka resurser och kompetenser ni har tillgång till idag och vad ni kan starta i ett kortare perspektiv. Diskutera också i ett längre perspektiv.
- Diskutera vad ni behöver starta upp i ett lite längre perspektiv och vilka era samarbetspartners skulle kunna vara, som tillför er de kunskaper, stöd och resurser som behövs för att utveckla verksamheten ytterligare.

Vilken kvalitet håller verksamheten

Avgörande för om den behovsbaserade verksamheten skall få ett gott anseende och dra till sig nya medlemmar samt behålla gamla medlemmar, är vilken kvalitet den kommer att hålla. Detta är även till stora delar avgörande för att människor inom den medicinska professionen, i kommunerna, försäkringskassan m fl skall uppfatta er organisation som en tillgång för dem ni riktar er till. Kvaliteten på en organisations verksamhet är det som avgör om den är välbesökt eller genomföres för ett fåtal.

Vad är kvalitet?

Med kvalitet menar vi ofta det som får oss att uppskatta en viss vara eller tjänst. Kvalitet är idag ett vittomfattande begrepp som genomsyrar många verksamheter och som det läggs stora resurser på att förbättra.

Inom olika branscher används olika system för att förbättra kvaliteten.

Av standardiseringskommissionen har man använt följande definition:

"Alla sammantagna egenskaper hos en produkt, vara eller tjänst, som ger den dess förmåga att tillfredsställa uttalade eller underförstådda behov".

Nationalkommittén för svensk kvalitet definierar kvalitet som *"förmågan att tillfredsställa marknadens eller kundens förväntningar, behov och krav"*. Översatt till en handikapporganisation skulle detta vara *"förmågan att tillfredsställa medlemmarnas förväntningar, behov och krav"*, eller i en ännu skarpare formulering *"förmågan att tillfredsställa de med morbus xxx förväntningar, behov och krav"*.

I kvalitetsdiskussioner skiljer man ofta på teknisk kvalitet och den funktionella kvaliteten. Den funktionella kvaliteten är vad kunden, brukaren får och den funktionella kvaliteten hur han/hon upplever det. Om man skall exemplifiera det vid t ex ett hotellbesök så är den tekniska kvaliteten hur rummet, sängen, TVn, telefon e t c fungerar. Den funktionella kvaliteten är tillgången till rummet, servicen på hotellet, incheckningen m m.

I den tekniska kvaliteten sätter vi ofta en standard som går att mäta mot säkerhetskrav, funktionskrav, användarkrav o sv. Den tekniska kvaliteten går många gånger att mäta med "mättstock" genom olika tester gentemot den standard vi satt upp.

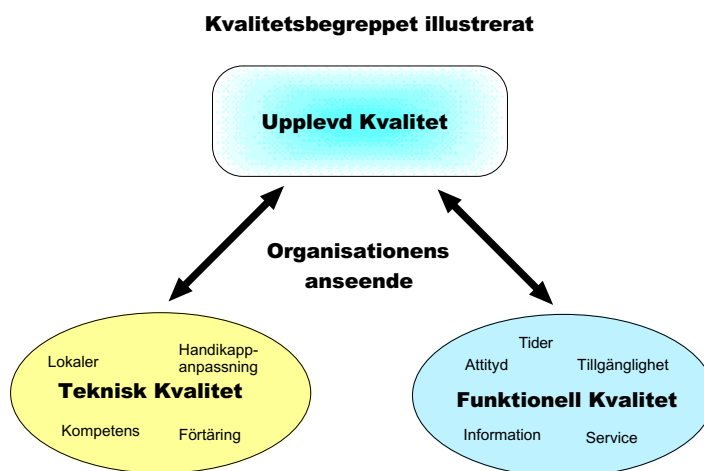
Den funktionella kvaliteten är till stor del en upplevelse. Två personer kan uppleva samma händelse helt olika, beroende på krav, förväntningar och sinnesstämning. Det den ena upplever som låg kvalitet upplever den andra som god kvalitet. Även den funktionella kvaliteten går att mäta, men då är det frågan om intervjuer eller enkäter med människor, om/över hur de uppfattat varan eller tjänsten.

En annan sak som också spelar in är anseendet, eller människors uppfattning om den som levererar produkten. Den blir ett slag filter genom vilket den totala kvaliteten upplevs. Dålig image eller dåligt anseende gör att mottagaren är kritiskt inställd och enstaka negativa inslag förstärks.

Skall man översätta detta till en handikapporganisationens verksamhet, så kan den tekniska kvaliteten bli ses i lokaliteterna som verksamheten utövas i.

Klarar de att ge specialkost till medlemmar som behöver detta. Finns det höselslinga? Anpassas verksamheten till olika medlemsgrupper? Är innehållet i verksamheten viktigt för medlemmen, aktivitetsbesökaren? Är det ett sakkunigt innehåll?

Den funktionella kvaliteten beror på om det ligger på tider som passar, när/hur man kan anmäla sig, hur man blir mottagen av föreningens företrädare som ny medlem, hur information går ut o s v. Har organisationen ett gott anseende, en bra image, är det lättare att överse med blunder i verksamheten om de någon gång missar något.



Kvalitetsutveckling i handikappförening

I en handikappförening liksom i all annan verksamhet gäller det att dela upp verksamheten i olika produkter (läs verksamheter/aktiviteter) och höja kvaliteten på dessa. Sådana produkter är t ex studiecirkeln, ett möte kring en diagnos och organisationens medlemsinformation. Vi skall exemplifiera kvalitetsutvecklingen kring dessa tre verksamheter. Dessa produkter skall sedan delas upp i så många komponenter som möjligt.

För studiecirkeln är detta bland annat:

- Inbjudan till cirkeln
 - papper
 - språktillgänglighet
 - lätthet att tillgodogöra sig
 - hur sänds den ut (i god tid?)

- Anmälan
 - bra tider att ringa för information och för att anmäla mig
 - kan maila, faxa, ringa eller posta anmälan
 - i anmälan meddelas anpassningsbehov

- Bekräftelse
 - personlig per telefon eller brev eller bådadera
 - bekräftelse från ansvarig att anpassningsbehov blir tillgodosedda
 - samordnad transport till cirkeln för dem som har behov av det

- i god tid

- Cirkeln

- cirkeltider
- mottagande, introduktion vid första träffen
- material
- arbetsmiljön (lokal, bord, stolar, ljus)
- handikappanpassning
- fika

- Kompetens

- cirkelledarens kunskap, vänlighet och hjälpsamhet
- materialets innehåll och tillgänglighet
- extern expertmedverkans kunskap och anpassning

Ja detta är några av de komponenter som ger studiecirkeln en bra eller dålig kvalitet. Varje komponent skall vara utformad så att den tillfredsställer cirkeldeltagarens förväntningar och behov, för att hålla en hög kvalitet. I många av dessa komponenter kan organisationen diskutera fram en standard som skall ge den aktuella produkten, i detta fall studiecirkeln, en hög kvalitet. Något som med all säkerhet deltagarna kommer att tycka om man lyckas med huvuddelen av komponenterna.

Kunskapsmötets kvalitet

För diagnosmötet kan de olika komponenterna se ut på ett likartat sätt. Men här gäller det ett kunskapsbaserat möte för utvalda människor som har en viss diagnos:

- Inbjudan till mötet

- papper
- språktillgänglighet
- lätthet att tillgodogöra sig
- hur sänds den ut?(I god tid? Till vilka?)
- "innehållsdeklaration"

- Anmälan

- bra tider att ringa för information och för att anmäla sig
- kan maila, faxa, ringa eller posta anmälan
- kan lämna frågor jag vill ha belysta i anmälan
- anmäla behov av anpassning

- Bekräftelse

- personlig per telefon eller brev eller bådadera
- bekräftelse från ansvarig att anpassningsbehov blir tillgodosedda
- samordnad transport till cirkeln för dem som har behov av det
- i god tid

- Mötet

- mötestiden
- mottagandet, hjälp in i lokalen
- lokalen (lokal, bord, stolar, ljus)

- handikappanpassning (tillgänglighet, hörselslinga e t c)
- förtäring

- Föredraget
 - rätt innehåll, rätt nivå för deltagarna
 - föredragshållarens kunskap, anpassning till åhörarna
 - kommunikationen med åhörarna, anpassning av ordval, innehåll, upplägg e t c
 - kopior av overheadbilderna till åhörarna
 - svaren på förinskickade frågor

Ja detta är några av de huvudkomponenter som skapar ett bra medlemsmöte kring en diagnos. Vissa komponenter är naturligtvis viktigare än andra. Föredragshållaren är huvudkomponenten och kan höja totalkvaliteten om vissa andra komponenter är mindre bra. Detsamma gäller ofta inte de andra komponenterna, de står bara för att förstärka kvaliteten runt huvudattraktionen.

Är föredragshållaren urusel och oförståbar, för att han bara svänger sig med läkartermer, kommer åhörarna förmodligen inte på nästa möte även om förtäringen var superb och inbjudan snygg och välgjord.

Det omvända kan emellertid ske.

Informationens kvalitet

Det sista exemplet vi kommer att ge här är på medlemsinformationen. I vårt exempel sker medlemsinformationen genom ett medlemsblad. De olika komponenterna i kvaliteten på detta är bland annat:

- Utgivning
 - utgivningstäthet
 - regelbundenhet
 - utgivningspålithet
 - spridningssätt
- Utformning
 - papperskvalitet
 - tryck
 - layout - överskådlighet - tydlighet
 - identifikation (likartat utseende och upplägning)
 - färg
- Innehåll
 - aktuellt
 - angeläget
 - välskrivet, lättläst, lagom mängd
 - foto
 - korrekturläst (bra språk)

Ja detta är några av de olika komponenter som ingår i vad som skall bli bra och/eller dålig kvalitet för informationsbladet. Likväl för informationsbladet som för cirkeln eller kunskapsmötet är det de olika delarna, som ger helheten och skapar det slutgiltiga intrycket av, om det är god eller dålig kvalitet på de

aktiviteter organisationen genomför. Hur de olika komponenterna uppfattas beror på dess utformning. Det enda sättet att få reda på hur kvaliteten uppfattas är att gå ut och fråga dem som deltar.

Det är naturligtvis då inte bara att fråga: "Var det bra eller dåligt"? Frågorna skall följa den uppdelning i komponenter som ni gör på produkten ifråga. Förfrågan till medlemmar och aktivitetsdeltagare bör göras regelbundet och systematiskt, för att följa upp att verksamheten håller den kvalitet styrelsen vill att den skall hålla och medlemmarna har rätt att fordra.

Att fråga utåt är nödvändigt, men det är även viktigt att internt hela tiden hålla en kvalitetsdiskussion levande.

Diskussions- och arbetsfrågor

- Tag någon befintlig verksamhet, dela upp den i olika komponenter och diskutera vilka av de olika komponenterna ni anser har hög respektive lite lägre kvalitet.
- Fundera över och diskutera hur ni på ett bra sätt skall kunna föra in ett kvalitetstänkande och någon form av kvalitetskontroll i er verksamhet.
- Diskutera vilka aktiviteter som det är angelägnast att arbeta med för att öka kvaliteten.

Att aktivera flera

En organisations effektivitet och möjlighet att utveckla sin verksamhet hör till stor del ihop med medlemmarnas aktiva deltagande i föreningens verksamhet. Att bli en effektiv organisation med ett högt medlemsengagemang, är också det, liksom allt annat vi diskuterat i detta material, ett långsiktigt arbete. Det kräver som allt förändrings- och utvecklingsarbete ett systematiskt och metodiskt angreppssätt. Det kräver också uthållighet.

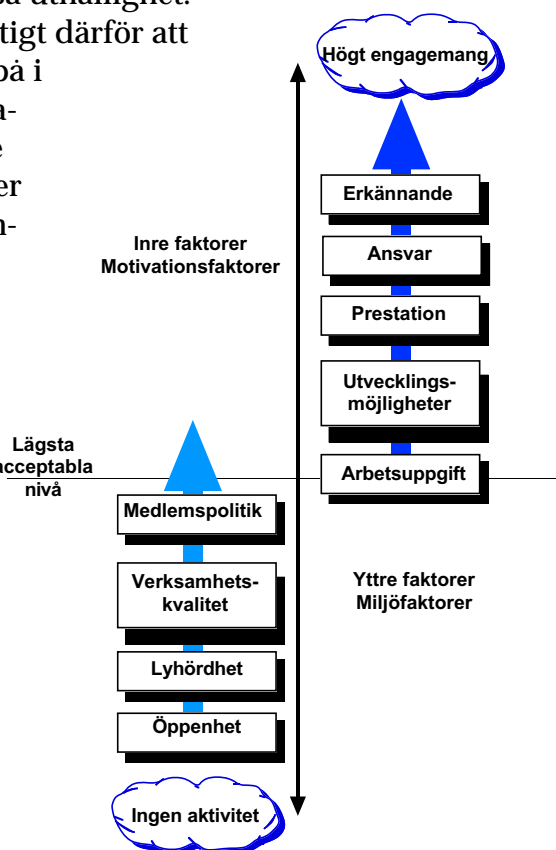
Medlemsengagemanget är viktigt därför att en organisations effektivitet beror på i hur hög grad medlemmarnas kapacitet utnyttjas. Att man utnyttjar de kunskaper och tar vara på de åsikter och det kunnande som finns i föreningens medlemskader.

En förändring till högre medlemsengagemang kräver öppenhet och beredskap att bryta med vissa traditioner. Traditioner som är bundna till vissa individer i organisationen eller till grupper av individer. En effektiv förändring måste komma inifrån som ett resultat av en självinsikt och ett behov av utveckling. Insikten och viljan till förändring är nödvändig. Man måste tycka att det är viktigt att aktivera föreningen och få med fler i arbetet.

Av dem som är engagerade idag krävs det att de har självförtroende nog att släppa in fler i diskussionen och arbetet med olika aktiviteter. Det innebär att roller kommer att förändras och det blir en maktförskjutning, som man måste vara beredd på att frimodigt möta.

I många föreningar är det en eller två personer som både styr och bestämmer och gör det mesta arbetet. Detta kan fungera till en viss nivå, men begränsningen blir hela tiden dessa få personers tid, ork, intresse och kunskap. Organisationen begränsar sin egen utveckling och även om det kan tyckas fungera en tid, kommer dess verksamhet att stagnera. Den kan aldrig fungera bra i det längre tidsperspektivet. Skall man kunna engagera fler människor i arbetet och aktivera föreningen, så måste de som idag styr, på ett ärligt sätt vara beredda att minska på sitt inflytande och sin makt. Detta kan vara mycket svårt för dem som under en längre tid dominerat en verksamhet och organisation.

Det är bara personer med huvudet högt som klarar det!



Figur över de faktorer som skapar motivation och engagemang

Låt medlemmarna få inflytande

Det första steget för att engagera medlemmar och aktivera föreningen är att bygga upp rutiner för att fånga upp åsikter, för att ge medlemmarna en chans att påverka föreningens verksamhet och aktiviteter. Är det dåligt med folk på möten och på andra aktiviteter som föreningen genomför, så beror detta på att de inte svarar till medlemmarnas önskemål och behov. De har inte en kvalitet som är tillfyllest.

Medlemsmöten är det klassiska sättet att fånga upp medlemmarnas åsikter. Många gånger har man en tradition på sådana möten, att en eller två personer informerar om vad som skall göras. Det kan vara väldigt svårt att ändra på detta och istället ta fram åsikter över vad som behöver göras.

Ett bra sätt kan vara att dela upp mötet i mindre grupper, så att man i grupparbete diskuterar, vad man tycker behöver göras. Här tar vi naturligtvis in de tidigare kvalitetsdiskussionerna i frågeställningarna.

Det är viktigt att bryta ner frågeställningar så mycket som möjligt.

Vad vill man förändra i de olika verksamheterna, vilka program vill man ha på möten och vilka program vill man ha på cirkelträffar, vilka behov får man inte tillfredsställda idag o s v. Bryt ner diskussionen, så att det inte blir för stora bitar, utan greppbara konkreta frågeställningar om olika delar av verksamheten.

En annan modell att arbeta med är rådslaget. Organisationen tar fram ett rådslagsmaterial i vilket medlemmarna får kryssa för olika alternativ kring en aktivitet. Detta kräver hög grad av förberedelse och synnerligen genomtänkta frågor, men kan vara ett första sätt att nå dem som redan "gett upp" och inte längre kommer på organisationens aktiviteter.

När man kommit igång i föreningen så kan det vara bra att ha en brevlåda i föreningslokalen, där medlemmarna kan lägga förslag. Det krävs att brevlådan sköts och att man är lyhörd för de förslag som hamnar i den. Att förslagsställaren känner att förslag som kommer i lådan ventileras och att det resulterar i någonting.

I det långa loppet är det bästa för en organisation att försöka få igång olika arbetsgrupper, som arbetar med skilda frågor och verksamheter. En organisation skall försöka sprida sitt arbete på så många som möjligt.

Från besök till engagemang

För att organisationen skall kunna utvecklas måste man kunna få åtminstone en del medlemmar att gå från aktivitetsbesökare till att bli engagerade och villiga att ta ansvar. Det finns systematiska arbetssätt och tekniker också för detta. Detta är som andra arbeten vi gått igenom. Utifrån de olika aktiviteterna som organisationen bedriver idag, gäller det att dela upp aktiviteter i så många små arbetsuppgifter som möjligt. Organisationen bör bryta ner varje aktivitet till minsta möjliga uppgift.

Ett möte som idag ordnas av en eller två personer, kan bestå av bl a följande arbetsuppgifter:

- utskick av inbjudan till medlemmar
- boka lokal
- ordna föredragshållare
- pressreleaser
- kaffekokning
- inköp av kaffebröd

- ställa lokal iordning
 - diska efter mötet
 - städa efter mötet
 - lägga upp informationsinnehållet
 - göra ett rådslagsmaterial
 - personligen ringa upp medlemmar som är tveksamma, så att de kommer
 - möta och bjuda nya medlemmar välkomna
- o s v

Att ordna ett informationsmöte kan vara en mycket stor sak att be en eller två medlemmar att göra. Speciellt om de inte sysslat med det tidigare, så blir det förmodligen svårt att få dem att ställa upp.

Att få en lämplig person att lova att en gång ställa upp och hjälpa till med en av ovanstående arbetsuppgifter, brukar vara betydligt lättare. Vem ställer inte upp på att en gång stå för kaffekokningen på medlemsmötet. Få nekar till denna arbetsuppgift.

Varje avgränsad uppgift delegerar man till en eller två personer. Dessa behöver inte väljas på några möten, utan man ber helt enkelt en lämplig medlem att sköta den. Den som ställer upp binder sig för arbetet på en konkret uppgift men bara för det specifika mötet.

Det är viktigt att medlemmen får klart för sig att det är en viktig uppgift och att han får reda på tidpunkter till när det skall vara klart, vilka resurser han har till förfogande osv. De som skall ordna fika bör därför få fria händer att inom sin budget och inom de anpassningsbehov som finns, själva välja vad som skall serveras. Det är också viktigt att en person får se resultatet av sitt arbete.

Genom att arbeta på det här beskrivna sättet kan man få många medlemmar i föreningen engagerade. På sikt kommer vissa att öka sitt aktiva deltagande mycket, medan andra kanske gör en mindre insats eller bara enstaka punktinsatser.

Att igångsätta denna arbetsfördelningsprocess kan vara relativt arbetsamt, eftersom det till att börja med är mycket att förklara och många personer inblandade även i små aktiviteter. Till att börja med upplevs det ofta som ett ökat arbete, för dem som är ansvariga. De tycker att de skulle göra vissa moment betydligt snabbare, än vad det tar i tid att fråga runt efter villiga, instruera och följa upp. På lite sikt blir det emellertid oftast ett lyft för hela föreningen med fler engagerade medlemmar som tillför både kompetens, idéer och arbetsinsatser.

Delegera till arbetsgrupper

Den klassiska metoden för delegering, för att aktivera en person eller en grupp, är att ge en uppgift eller ett problem att lösa. Styrelsen fastställer målen och ramarna, eller reglerna för deras arbete, vilka resurser de har till sitt förfogande och när uppgiften skall vara klar. Personen/gruppen skall känna att de har åtagit sig en fast begränsad uppgift att arbeta med, liksom i det tidigare exemplet. Det kan till exempel gälla ett studiebesök.

Det är viktigt att gruppen själv får arbeta med detaljer som hotell, program osv. Får de en för detaljerat beskriven uppgift är den inte rolig, utan då känner man sig mer som en springpojke som arbetar med andras idéer. Det ställer få personer upp på i längden!

Arbeta i arbetsgrupper

En aktiv förening har ofta ett flertal arbetsgrupper som arbetar självständigt. Den kan ha en arbetsgrupp för det interna programarbetet med organisationens aktiviteter och sammankomster. Den kan ha en grupp runt kassören som hjälper till att stärka ekonomin. Den kan ha en grupp som har hand om information, föreningsblad och allmän marknadsföring av organisationen.

I den handikappolitiskt arbetande organisationen har man självklart grupper som arbetar med olika specialfrågor som hjälpmedel, sjukvårds- och rehabiliteringsfrågor, socialtjänstens insatser med flera. Studier och det sociala stödet kring medlemmarna kan handläggas i ett par andra grupper. I en arbetsmodell med ett flertal arbetsgrupper, som kanske var och en leds av en styrelsemedlem, är en av styrelsens viktigaste uppgifter att fastställa mål, ramar och att tilldela behövliga medel till de olika grupperna samt följa upp deras arbete.

Det är viktigt att varje grupp har en väl avgränsad uppgift med ett konkret mål. Ett mål man är överens om, att gruppen har helt klart för sig vad den får göra och inte får göra, samt vilka resurser de har till sitt förfogande. Det är också viktigt med en tidsbegränsning till när målet/uppgiften skall vara uppnådd. Har man några etiska begränsningar kring hur målet skall uppnås, så måste dessa i förväg vara bestämda.

Sedan gäller att styrelsen visar högt förtroende för arbetsgruppen och låter den arbeta självständigt. Det är viktigt att en stark ordförande eller någon annan "utomstående" inte lägger sig i gruppens arbete och stör den.

Det viktiga är att målen uppnås och inte på vilket sätt de uppnås. Detta så länge man uppträder etiskt och inom de ramar och befogenheter som gruppen har. Springpojksdelegering fungerar aldrig någonstans i en ideell organisation, utan det måste vara en delegering som bygger på förtroende för medlemmarnas vilja och kunnande.

Att aktivera i studier

En handikapporganisation, som beslutat sig för att öka sin studieverksamhet, arbetade på följande sätt:

Man tog kontakt med ett tjugotal medlemmar och frågade dem vilka slags cirklar de ville ha och vilka dagar och tider som passade bäst. Från detta gjorde man upp ett studieprogram i vilket man erbjöd sex olika cirklar. Hälften var handikappolitiska och hälften förströelsecirklar. Föreningens målsättning var att aktivera medlemmarna genom cirkelstudier och första steget var då att få dem med i en cirkel, vilken som helst.

Studieprogrammet sändes ut till knappt fyrahundra medlemmar. Efter en vecka hade fem personer sänt in anmälan till cirklar, men samtliga till olika cirklar. Organisationen stod här inför att misslyckas med att utveckla cirkelverksamheten eller företa sig något mer. Efter en del diskuterande beslöt man sig för att försöka värva cirkeldeltagare genom att ringa upp och prata med medlemmarna. Två studieorganisatörer satte sig vid telefonen och började ringa upp medlemmarna. Resultatet överskred deras vildaste fantasier.

De fick ihop åtta cirklar, redan efter det att de ringt drygt hälften av medlemmarna. Det fanns ett mycket stort intresse av att vara med i en cirkel, göra "något annat" o s v. Det som behövdes var en liten extra puff för att få medlemmarna att anmäla sig. De två studieorganisatörerna var övertygade om att de

skulle kunna fått igång ännu fler cirklar. Vad som begränsade organisationen var brist på cirkelledare.

Fler deltagare på möten

Liknande rutiner använder en annan organisation när det gäller deltagande i deras möten och en del andra aktiviteter. Styrelseledamöter och några andra medlemmar åtog sig att inför en aktivitet, ringa upp och tala med fem medlemmar var och informera dem om vad som skulle hända och fråga om de inte var intresserade av att komma, fråga om de hade synpunkter och önskemål kring program osv.

De fick liknande erfarenheter som de redovisade kring studieaktivering, att många passiva medlemmar behövde en liten puff, för att gå på en mötesaktivitet. De hade flera gånger funderat på att gå, men det hade av olika orsaker inte blivit av. Speciellt viktigt kan det vara för nya medlemmar, att de får en personlig kontakt och ett vänligt bemötande (se avsnittet den nya medlemmen).

Vår organisation ökade deltagandet på föreningsaktiviteterna mycket. Inte heller möttes de av att medlemmar blev förargade för att de blev uppringda. Tvärtom, de flesta uppskattar att deras organisation intresserar sig för dem. Naturligtvis var och är inte alla intresserade av att delta på föreningens möten. En del ser sig bara som stödjande och det skall respekteras. Många vill väldigt gärna bli mer aktiva, komma ut, men de behöver lite hjälp för att komma över sina trösklar. Detta var erfarenheter från den organisation vi exemplifierat här.

Interinformation

Den interna informationen är den viktigaste funktionen i arbetet att få en aktiv förening. Det är kanske samtidigt den svåraste. Stor öppenhet från styrelsen bör finnas gentemot medlemmarna. Den interna informationen kan delvis skötas på medlemsmöten, på vilka man berättar om vad som hänt, vad som kommer att hända och diskuterar varför olika saker händer i samhället och hur man själv vill försöka påverka. Det måste vara högt till tak, så att alla kan och vågar framföra en åsikt om hur man vill ha det.

Vidare kan ett internblad eller en interntidning, som går ut ett lämpligt antal gånger per år till medlemmarna, vara en bra kanal att föra ut information på. Det kostar både pengar och arbete, men det kan det vara värt flera gånger om. Det är viktigt att medlemmar känner sig välinformerade och upplever att de är med och påverkar sin organisation. Det är också viktigt att de vet vad deras organisation gör och uträttar för dem.

Anslagstavla är ett annat bra medel som ibland underskattas. Sköts anslagstavlan ordentligt så att den har aktualitet, så kommer man att märka att den också ger resultat i den interna informationen.

Den viktigaste informationskanalen måste dock hela tiden vara kontakten mellan styrelsens ledamöter och medlemmarna. Den sker på träffar, möten och i arbetsgrupper. Styrelsens uppgift är att sprida beslutsfattande på många personer. Det skall vara så många som möjligt, som känner att de deltagit i ett beslut. Även om det är styrelsen som i sista hand tar beslutet, så skall de se till att medlemmar och arbetsgrupper känner sig delaktiga i processen som ledde fram till beslutsfattandet. Fattade beslut skall sedan informeras om, genomföras och följas upp.

Det är viktigt att beslut fattas på rätt nivå, att de är förarbetade och att man sedan sprider en information om vilka framgångar och motgångar man har.

Den utåtriktade verksamheten

Den inre behovsbaserade verksamheten är basen för organisationens yttre verksamhet och grunden för det förtroende den kan mobilisera utåt mot samhället. Den inre verksamheten blir den egentliga grunden för allt vad de vill förändra och tyngden, kraften och basen i det egentliga utåtriktade arbetet.

I det utåtriktade arbetet är organisationens första fråga: Vem kan hjälpa våra medlemmar till ett bra liv? Vem kan se till att *de* prioriteras? Vem kan se till att de får den sjukvård, omvårdnad och omsorg de behöver?

Hur knyter vi upp bra relationer med dessa människor och får ett förhållande, så att de vill ta del av våra erfarenheter? För att få dem att lyssna krävs att vår organisation och dess företrädare har ett gott anseende, ett gott förhållande och att "samhället" har förtroende för det vi framför om våra medlemmars behov och krav på samhället.

Förmodligen är det så att den framåtsträvande och utåtriktade, progressiva och proaktiva organisationen har en bra bild av vem det är de bör ha samarbete och kontakt med. Det är den politiska nivån, den administrativa nivån och den professionella nivån.

I större eller mindre utsträckning beroende på vilken typ av frågor de arbetar med. Det finns även sekundära samarbetspartner, som är bra för organisationen att samarbeta med för att de tillför kraft, kunskande och kanske öppnar dörrar som annars skulle vara stängda. För organisationen gäller det att spalta upp dessa och fundera över vilka som är viktigast.

Detta kan t ex göras genom att man skriver olika viktiga samarbets-, samverkanspartner på lappar och sorterar dem efter vikt (se fig).



Kartlägg på lappar vilka som är viktiga för er, sortera och kategorisera sedan, så att ni får en bra överblick över dem som är viktiga för er.

Arbets- och diskussionsuppgift

1. Fundera på vilka kontakter ni har idag, vad ni diskuterar med dem och vad ni har för form av relation med dem.
2. Fundera också över och diskutera varför ni har kontakt med dem och vad kontakten har lett fram till?
3. Vem av era nuvarande kontakter är den/de som har störst betydelse för era medlemmars väl? Vad har ni för anseende som organisation hos dessa viktiga personer?

En avgörande faktor för om organisationen skall lyckas få kontakt med och bygga upp bra relationer, med dem de känner att de behöver kontakt med, är vilken *position* eller vilket anseende den har i olika målgrupper.

Positionen, andras uppfattning om organisationen

Positionering, profilering och image är ord som används flitigt i marknadsföringen. Stora företag som Volvo, Findus, SAS m fl lägger ner stora summor på att profilera sig, så att de uppfattas på ett speciellt sätt av sin marknad eller kundkrets. Volvo har bland annat ord som säkerhet och trygghet i sin positionering, för andra är det status, trygghet leveranssäkerhet o s v.

Den fråga man ställer sig är naturligtvis, vad har detta med en handikapporganisation att göra? Svaret blir då att det betyder ganska mycket vilken position organisationen har eller med ett annat ord, vilket anseende den har är i många delar avgörande för dess möjligheter att få både aktiva medlemmar och gehör för synpunkter, krav m m. Det har också avgörande betydelse för dess möjligheter att bygga upp samarbete med intressenter inom sjukvård, producer av läkemedel, hjälpmedel m m samt andra verksamheter som är viktiga för medlemmarnas väl.

Finns det lågt, dåligt eller inget förtroende för organisationen och dess förmåga, finns det heller ingen vilja till samarbete från andra. Viljan till samarbete är helt beroende på organisationens position, dess anseende d v s vilken uppfattning man har om den.

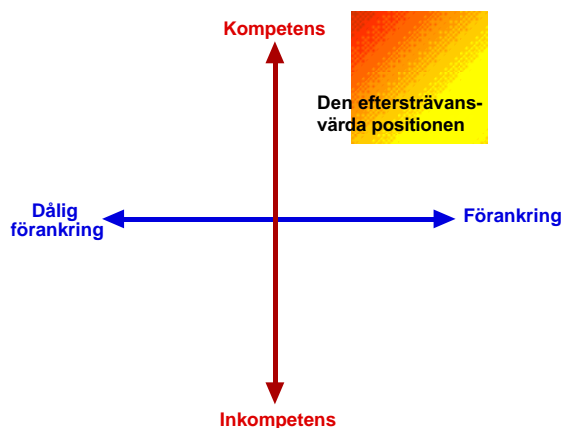
Vad är positionering

Vad ordet position eller positionering står för, finns det ingen allmänt accepterad definition av. Men det innebär en viktig aspekt för alla organisationer. En organisations målgrupper rättar mestadels sitt agerande efter den bild de har av den. Positionering är därför ett viktigt inslag och en viktig dimension i organisationens arbete och borde vara långt självklarare än vad det oftast är.

Bilden av oss är det som styr våra målgruppers agerande. En bra position i målgruppers medvetande ger större genomslag av idéer och verksamheter. Det ger en ökad benägenhet att lyssna på organisationens företrädare.

De organisationer som har en negativ eller svag bild har problem. En dålig position blir en black om foten, även om den är felaktig. Målgruppen är mer benägen att lyssna på en organisation om den har en bild av trovärdighet, ärlighet och effektivitet, än om de inte har någon bild alls av den eller den är negativ.

Alla organisationer har en position i sina målgruppers medvetenhet, antingen de är varse om det eller inte, såvida de inte är totalt okända för målgrupperna.



Vilken position organisationen har går att mäta genom t ex en enkät. Genom regelbundna mätningar går det att se om positionen förbättras.

Tre beståndsdelar

I positioneringen kan tre begrepp innefattas:

- Profilen
- Imagen
- Visionen

Profilen kan då sägas vara det som organisationen verkligen är. Det är summan av organisationens konkreta agerande, moral och aktiviteter under en lång tid.

Imagen är den bild som finns av organisationen i de aktuella målgrupperna. Den kan vara otydlig eller tydlig, positiv eller negativ. Den finns där alltid vare sig styrelsen gör något åt den eller ej.

Visionen är i detta fall det organisationen vill vara eller bli. Den profil man vill skapa i framtiden. Ofta finns visionen bara i huvudet på styrelsemedlemmar. Har man inte diskuterat den, händer inte sällan att de har olika visioner. Detta gör naturligtvis att bilden lätt blir otydlig hos målgruppen.

En sak som ofta skiljer framgångsrika organisationer från mindre framgångsrika, är förmågan att kommunicera visionen och därmed förverkliga den.

Det råder ett starkt samband mellan profil, image och vision och de är alla beroende av varandra. Profileringsarbete är att bygga upp den image man vill ha. Detta sker inte från ett vakuum, utan utgår från den befintliga profilen, d v s vad organisationen sysslar med, hur den agerar, vilken ideologi den står för o s v. Är detta felaktigt måste profileringsarbetet börja med att rätta till det.

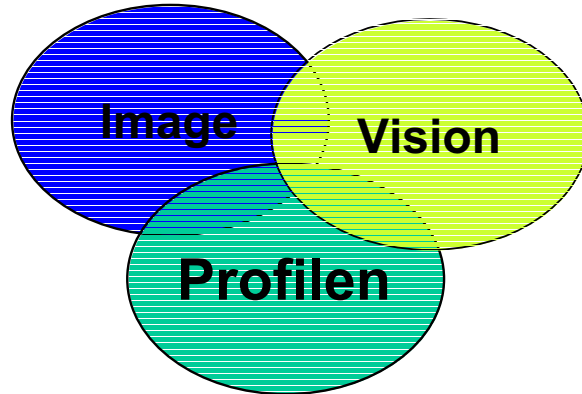
Visionen är det som skall styra både profilen och imagen. Visionen i sin tur är ju uppbyggd av de mål organisationen har, deras principprogram, organisationskultur och deras representanters kunnande och agerande.

Vad skapar bilden?

Imagen skapas genom information och kommunikation, men detta kan aldrig ge hela bilden. Det grundläggande är vad organisationen gör! Om en restaurang serverar dålig mat och har urusel service, kan den aldrig bli framgångsrik hur stora marknadsföringskampanjer den än kostar på sig. En restaurang med mycket god service och mat har emellertid inte heller framgången garanterad.

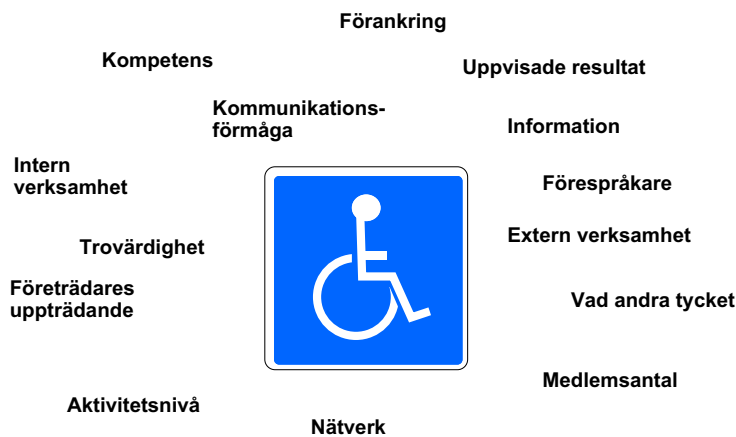
Detsamma gäller för en handikapporganisation. En dåligt fungerande organisation lockar få medlemmar till sina egna aktiviteter eller vinner sällan något gehör i externa målgrupper för sina idéer. Men det kan även gälla för en väl fungerande organisation om man inte klarar att kommunicera ut vad man sysslar med, vika aktiviteter man har, vilka resultat man har uppnått o s v.

Att positionera sig är ett långsiktigt arbete. Det är nödvändigt för en handikapporganisation som vill nå framgång i sitt arbete. I dagens samhälle, där många intressenter slåss om uppmärksamhet, måste profileringsarbetet ske målmed-



vetet och under lång tid för att få genomslag. Beståndsdelar som ingår i arbetet för att bygga upp en positiv image och att profilera sig är bland annat följande:

- Det interna arbetet och förankringen i medlemskader
- Det egna agerandet i olika sammanhang
- Kompetensen bland organisationens företrädare
- Förmågan att kommunicera ut det vi sysslar med till viktiga målgrupper



Många olika faktorer påverkar anseende och position. Det kan sägas vara summan av deras verksamhet och företrädare.

Det interna arbetet

En grundregel inom profileringsarbetet är att om man inte kan övertyga eller har dåligt anseende internt, har man heller ingen trovärdighet externt. Alla utåtriktade kampanjer måste börja internt med att bygga upp stöd hos medlemmarna och anpassas till deras krav och förväntningar.

Är inte visionen eller imagen upplevd som korrekt eller eftersträvansvärd bland medlemmarna och organisationens företrädare, kommer den inte att kunna marknadsföras på ett bra sätt externt.

Det egna agerandet

Om vi externt vill positionera oss bland politiker och tjänstemän som resurs, kunniga och representativa, så gäller det att agera för att vara detta.

För att uppfattas som en resurs måste vi vara det. Många handikapporganisationer är en resurs, genom det stora sociala och rehabiliterande arbete de utför, men de är dåliga på att tala om det. För att nå positionen som resurs, så gäller det att på ett bra sätt tala om vad man gör för sina medlemmar och varför det är viktigt för samhället, landstinget eller kommunen. Det gäller att åskådligt tala om, vad det betyder för den enskilde och vad verksamheten är värd för samhället, både i pengar och livskvalitet. För att uppfattas som en resurs istället för kravmaskin, gäller det att agera både konstruktivt och positivt. Det vill säga att istället för att komma med kritik komma med förslag till hur saker kan bli bättre.

För att uppfattas som kunnig, så gäller det att vara kunnig annars så avslöjas man snabbt och ställer till med stor skada, istället för att bygga upp nya positioner.

För att positionera sig som representativ måste organisationen verkligen kunna uppvisa att den är representativ. Det innebär att många av de människor med handikapp som organisationen företräder, finns med i organisationen och att de synpunkter den för fram, verkligen är förankrade bland organisationens medlemmar. Om det gäller en samarbetsorganisation, så är det nödvändigt att medlemsorganisationerna står bakom den politik, som drivs och som organisationen står för.

Om organisationen internt vill stå för gemenskap, tillgång och lyhördhet, så gäller det i samma utsträckning externt att se till att man på möten och liknande, skapar en känsla av gemenskap och att medlemmar känner sig välkomna både med synpunkter och i diskussioner, samkväm, arbetsgrupper e t c.

För att framstå som en tillgång, måste man vara det genom att hjälpa och stödja sina medlemmar i deras ansträngningar att skaffa en dräglig tillvaro. Är det som samarbetsorganisation man skall vara en tillgång, så kan man vara detta genom att vara sina medlemsorganisationer behjälplig både som serviceorganisation och i deras politiska strävanden. Vad som är viktigt i positioneringsarbetet är att det verkligen finns en allvarlig strävan, i att nå de nya positioner man bestämt sig för att uppnå och att man är beredd att lägga ner det långsiktiga arbete som krävs.

Kompetens hos organisationens företrädare

Om organisationen skall positionera sig som kunnig, så gäller det att dess representanter utbildar sig på de lagar och bestämmelser som gäller inom dess område, att den har en väl genomtänkt politik på de områden den företräder och att dess representanter är väl skolade i den. Hur kunniga den stora gruppen företrädare än är, kan positioneringen skadas svårt av en enda "felaktig" representant.

En av de viktigaste ingredienserna i arbetet, för att positionera oss som förtroendeingivande gentemot våra målgrupper, är att bygga upp kunskap bland våra företrädare.

Kartlägg nuläget

För att framgångsrikt kunna profilera sig och förbättra sitt anseende gäller det att veta vilket anseende man har, vilken position man har idag. Enklast går det till så, att man kontaktar olika målgrupper och ber dem teckna ner sina intryck av organisationen, i så få ord som möjligt. Gärna med de ord som först faller dem i sinnet, när de hör talas om den. Om utvärderingsgruppen är ärlig kan detta ibland bli en chockerande upplevelse och någon gång en puff framåt.

Lägger man mer kraft på det, kan det vara värt besväret att gå ut med en enkät till viktiga personer externt och till viktiga personer internt. En annan möjlighet kan vara att få hjälp av elever i olika vårdskolor e t c, om de i sina uppsatsarbeten kan tänka sig att göra en kartläggning över en organisations interna och externa profil.

Det är viktigt att organisationen innan den går ut och försöker kartlägga sin profil tänker på vilka variabler som är viktiga för den. Detta skall naturligtvis göras utifrån organisationens vision, dess mål och dess verksamhet.

Viktiga variabler kan t ex vara;

- kompetens,
- förankring,

- att vara viktig för personer med Morbus XX,
- att uppfattas som realistisk,
- förmågan att lägga sig på rätt nivå i debatten,
- pålitlig i åtagande m m.

Att bygga upp en ny och bättre position är ett svårt arbete, som kräver långsiktiga strategier. Det första steget är att fastslå vilken position man vill ha och sedan agera efter den. Detta görs på ungefär samma sätt som kartläggningen.

Om en organisation vill framstå som kompetent så gäller det att lägga upp en plan för kompetensutveckling och naturligtvis även hur man skall använda denna kompetens. Är det viktigt att man framstår som förankrad, så gäller det att se till att hitta rutiner för att föra ut frågor och diskutera och förankra dem bland medlemmarna.

Agerar de likadant som de alltid har gjort, kommer de att uppfattas på samma sätt som alltid.

Arbets- och diskussionsuppgift

1. Diskutera och fundera över vilken position ni skulle vilja ha bland personer med de diagnoser ni företräder och bland dem som svarar för vård, omsorg och stöd till era medlemsgrupper?
2. Fundera på och diskutera vilken position eller vilket anseende ni har idag internt, bland era medlemmar, och externt bland för er viktiga målgrupper inom sjukvård, omsorg och andra verksamheter?
3. Diskutera hur ni skall förflytta er från ett nuläge, till den position ni vill ha?

Organisationens position har ett stort och ibland avgörande inflytande på hur den skall lyckas med att bygga upp andra bitar som samverkan, bra relationer m m. En bra position är en faktor med hög betydelse för framgången i verksamheten.

Samverkan

Enligt ett flertal lagar som Hälso- och sjukvårdslagen, HSL, Lag om stöd och service för vissa funktionshindrade, LSS, Socialtjänstlagen, SoL, samt förvaltningslag m fl, åläggs både landsting, kommuner m fl verksamheter att samverka med bland annat handikapporganisationer.

En handikapporganisation skall naturligtvis söka sin samverkan med de samhällsverksamheter som är viktiga för medlemmarnas vård, omsorg och samhällstöd. De skall också söka samverkan på rätt nivå.

Är det en speciell klinik som är viktig på sjukhuset, är det naturligtvis i första hand med ledningen från denna, som organisationen bör knyta sina kontakter. Många har en övertro på landstingsråd, sjukhusdirektörer och andra "högre" funktionärer. Dessa skall naturligtvis kontaktas i frågor som ligger inom deras beslutsområde, men troligtvis är kontakten med olika personer inom kliniken betydligt mer fruktbara.

Om man slår upp ordet samverka i en ordbok återfinns bland annat följande ord:

- Samspela
- Samarbeta
- Gå på gemensam linje
- Sammansluta sig
- Förena sina krafter
- Kooperera m fl ord

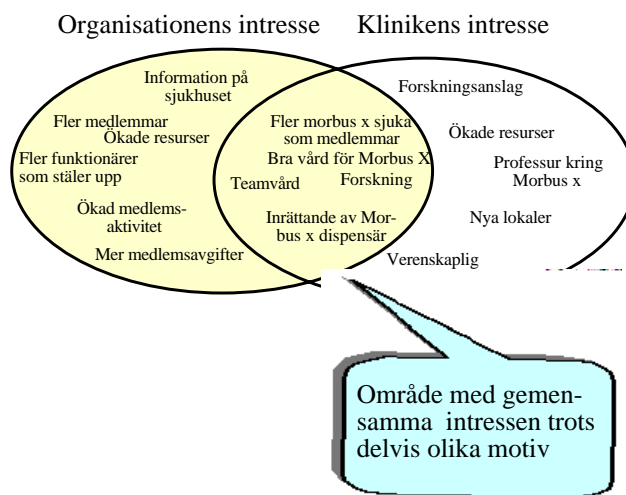
Detta och lagtexterna och kanske speciellt förarbeten till HSL och SoL visar, att det är något djupare än bara

informationsutbyte och artighetsträffar som åsyftas med samverkan. I praktiken är det få samverkansorgan på handikappområdet som går över informationsnivån. En orsak till detta är förmodligen att både intressenivåer, kulturella skillnader m m, slår igenom på ett sätt som försvårar en fördjupad samverkan och ett samarbete. Detta måste kartläggas genom att man funderar

över vilka mål organisationen själv har, vilka samverkanspartner man har och därigenom i första hand förenar sig kring dem som är gemensamma.

Att man har gemensamma mål och intressen, utesluter inte att man har helt eller delvis olika motiv till varför man har dessa intressen.

En handikapporganisations motiv för att få fler medlemmar är t ex att få större medlemsintäkter, få större genomslag i diskussionen med politiker etc.



Även om motiven skiljer går det ofta att hitta gemensamma intressen med många. Att kunna hitta dessa gemensamma intressen, är en framgångsfaktor.

En klinikchefs intresse är att patienterna skall få ta del av erfarenheter från andra, som tidigare genomgått samma sjukdomsförlopp, för att de därigenom praktiskt skall lära sig att bemästra olika problem kring sjukdomen och därigenom kanske avlasta sjukvården/kliniken vissa besök. Dessa motiv är på intet sätt oförenliga med varandra, utan kompletterar tvärtom varandra och är en utmärkt grund för ett bra, fördjupat samarbete. Detsamma gäller naturligtvis inte enbart sjukvården. Det gäller i lika hög grad alla andra samarbetspartners. Till samma mål kan man ha olika motiv. Det är när både motiv och mål inte står i överensstämmelse eller när motiv, men inte mål överensstämmer, som det blir svårare att samarbeta.

När företrädare för olika verksamheter, offentliga likväl som privata, kommer till organisationer och vill att de skall agera mot eller för förändringar, är det viktigt att organisationens företrädare sätter sig ner och analyserar bland annat:

- Är deras mål våra mål?
- Vilka motiv ligger bakom?

Många organisationer blir i princip bara inbjudna att delta i olika verksamheter när de skall agera, när en verksamhet, person e t c, känner sig hotad. Den typen av samarbete skall alla organisationer avböja.

Som ytterligare ett exempel skall vi ta en handikapporganisationens samarbete med industrin. Det kan vara ett läkemedelsföretag, hjälpmedelsföretag eller någon annan form av företag, som arbetar med att producera något som den aktuella organisationens företrädare har intresse av. En bild av gemensamma mål och intressen, samt motiven för dem kan se ut enligt följande:

Gemensamma mål och intressen:	
<ul style="list-style-type: none"> • Starka patientorganisationer • Upplysta kunniga patienter • Inflytande för patienterna och deras organisationer 	
Organisationens motiv	Läkemedelsindustrins motiv
<ul style="list-style-type: none"> • En bra vård för sina medlemmar • Inflytande för sin organisation • Förbättrat ekonomiskt stöd • Nya kunskaps- och informationskällor 	<ul style="list-style-type: none"> • Att få sälja sina läkemedel • Säkra sin marknad • Organisationer som kan debattera och agera för en bra vård. • Patienter som kan vara delaktiga i sin vård • Patienter/organisationer som följer med och vill ta del av nya terapier

Figuren visar ett samarbete som i vårt tycke, väl kan förena två i sig heterogena partner med ganska olika motiv och ge pluseffekter för båda parter. I all synnerhet i en värld där det offentliga stödet till handikapporganisationer har urholkats alltmer under de sista tio åren. Vad som är viktigt är emellertid att handikapporganisationen, i alla nya relationer har sina intressen och sin etiska plattform klar för sig.

Detta gäller för samarbetet med de offentliga verksamheter-na i lika hög grad som för de privata.

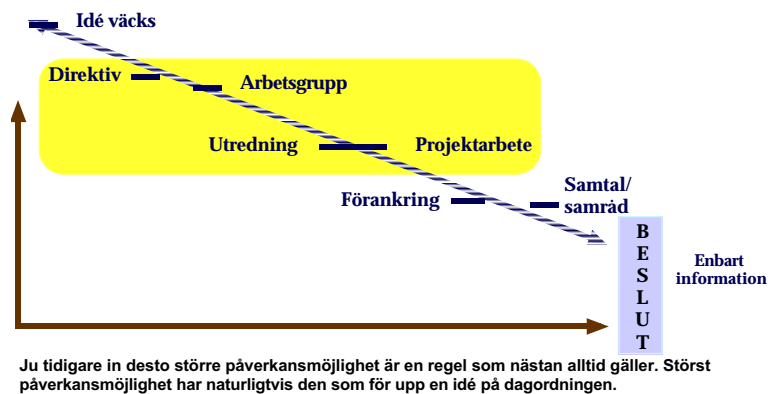
Samarbetsnivåer

Vilka nivåer ligger samarbetet på? Finns det några egentligamöjligheter för organisationen att påverka? Är det en ensidig information som ges?

För många organisationer finns det all anledning att granska, hur deras kontakter med samhället ser ut. Ger den något förutom information, som man skulle kunna tillgodogöra sig på annat sätt?

För de organisationer, som vill spela ett mer avgörande inflytande på utvecklingen, gäller det att komma in i ett utvecklingsarbete så tidigt som möjligt. Att sitta med och få ge synpunkter på direktiven till en utredning ger naturligtvis mycket större påverkansmöjligheter på den, än att få uttala sig i en referensgrupp mot slutet av en utredning eller få information när alla slutledningar är tagna. Allra lättast att påverka brukar det naturligtvis vara om man är den som för upp frågorna på dagordningen, den som har den ursprungliga idén. Ju senare man kommer in i ett ärende, desto senare brukar man ha möjlighet att påverka det. Detta illustreras på ett bra sätt av följande figur:

Den lodräta axeln är inflytandet och den horisontella är tiden. Det visar bra på det vi sa tidigare att möjligheterna till inflytande minskar, om man kommer in sent i en process. Då är det lätt att nya idéer, infallsvink-



lar och frågeställningar uppfattas som en kritik mot det framförda och utredaren, projektledaren sätter sig ofta i en försvarsställning istället för att konstruktivt granska de förslag som kommer in i ett sent skede. Då är det oftast oerhört mycket lättare att påverka i den pågående processen, när olika idéer förs fram och värderas, när olika data skall analyseras eller diskussionen föres. Grundregeln är alltså ju tidigare in, desto större möjlighet att påverka.

Arbets- och diskussionsuppgift:

1. Fundera på de samarbets/samverkanspartner ni har idag. Vilka olika uppgifter/målsättningar/områden samverkar ni kring?
2. Vad betyder samverkan för er?:
 - Vad har ni lyckats påverka konkret?
 - Vad får ni ut av samverkan idag?
3. Har ni samma mål med samverkan? Vilka är de?
Har ni samma motiv för ert samarbete? Vilka är de?
4. Var ligger ni på skalan av samarbete? Kommer ni in sent eller tidigt i processen? Vilka idéer har ni fört upp på dagordningen under det senaste året?
5. Har ni behov av fördjupad samverkan? Vad krävs det av er för att fördjupa den?

Målen för arbetet

Frågar man en handikapporganisation vad den har för mål med sin verksamhet får man oftast diffusa svar. - En bra service, ökad handikappkunskap, en bättre sjukvård alt rehabilitering, en bra färdtjänst e t c är vanliga svar. Försöker man gå på djupet och få fram mer konkreta mål brukar det ofta vara sämre. Vad en bra rehabilitering, ökad handikappkunskap eller bra färdtjänst, innebär konkret har många organisationer svårare att framföra. Detta är en av bristerna inom många handikapporganisationer att de gett sig för lite tid att diskutera och konkretisera sina mål. Detta blir samtidigt till något av en paradox, för klarar man inte att konkret tala om sina mål lämnar man ifrån sig den uppgiften till andra. Det är vad som i vissa delar sker idag.

I den socialpolitiska debatten är det politiker, administratörer och till stora delar den medicinska professionen, kommunala handläggare o s v som gör sig till uttolkare av vad som är bra, dåligt och önskvärt för funktionshindrade. Själva hörs de bara marginellt i diskussionen.

Det är i slutet av målhierarkin som man har svårt att skapa de behövliga konkreta målen, som behövs för att kunna göra en konkret verksamhet.

Exempel på sådana konkreta mål är t ex följande:

Mål A

Föreningen XYs mål är att få tillstånd en Morbus XY dispensär på Universitetssjukhuset. Denna skall bestå av ett team enligt följande:

- En läkare med specialkompetens i Morbus xy
- Sjuksköterska
- Kurator
- Psykolog

MÅL B

Att få till stånd en Morbus XY skola för föräldrar till barn med sjukdomen, i samarbete med dispensären. Skolan skall bestå av fem träffar och bestå av följande moment:

- Att leva och fungera med Morbus XY. Föräldrar med tidigare erfarenhet.
Läkaren
- Medicinska komplikationer av Morbus XY. Läkaren och farmaceut

O S V

O S V



Mål C

Att få 25 nya medlemmar, under året, genom att föreningens affischer sätts upp på medicinkliniken och att personalen delar ut deras informationsmaterial till patienter med Morbus XY

Detta är exempel på några enkla mål, men förmodligen av den typen att de skulle kunna vara betydelsefulla för de flesta organisationer. I och med att de är konkreta är de också lätta att diskutera kring, argumentera för och förhoppningsvis också att skapa förståelse för.

Arbets- och diskussionsuppgift

1. Fundera över vilka mål er förening har idag inom det socialpolitiska området. Följ gärna målhierarkin i era diskussioner.
2. Lista era konkreta operativa mål och diskutera hur ni arbetar med dem. Vilka strategier har ni för att uppnå dem? Delas målen av personer inom sjukvård, administration, kommun etc eller är de enbart era organisationers? Vilka personer är det lämpligt för er att träffa för att diskutera dem?

Relationsuppbyggnad

Många träffar representanter från sjukvården, kommunen eller andra organisationer relativt slentrianmässigt. Man känner ett behov av kontakt men vet egentligen inte riktigt vad man skall använda kontakten till. Ibland är dessa kontakter och möten en obehaglig sammankomst där organisationens företrädare vädrar sitt missnöje med en viss verksamhet. I andra fall kan det ha karaktären av ett lite trevligare kaffemöte, där de utbyter allmänna artigheter och har trevligt, samt ger information åt båda hållen.

De konstruktiva målinriktade möten, som syftar till att utveckla en verksamhet, är det sparsamt med även om de existerar.

Samtidigt börjar naturligtvis få möten på denna nivå, utan de föregås av mer rekognoscerande möten under vilka det kanske ges information och parterna lär känna varandra närmre. Kommer mötena aldrig över denna nivå, bör organisationsföreträdarna emellertid fråga sig om de använder sin tid och energi på rätt sätt.

Mål för möten och kontakter

Som ett led i uppbyggnad av relationer och samverkan, är det viktigt att planera och värdera de kontakter man har och naturligtvis de man vill skaffa sig. Vi har redan i början av detta avsnitt kartlagt vilka personer som är viktiga för oss och vilka vi vill bygga upp kontakter med. De kontakter vi riktar in oss på är de som är viktiga för oss, därför att de kan hjälpa oss eller så kan vi tillsammans med dem uppnå våra utåtriktade mål.

Vi har rankat dem enligt t ex

- A. Överläkare vid Morbus xxx-enheten på medicinkliniken
- A. Verksamhetsledaren på medicinkliniken

- B. Kurator vid Morbus xxx-enheten på medicinkliniken
- B. Sjuksköterskan vid Morbus xxx-enheten på medicinkliniken

- C.. Sjukhusdirektören för centrallasarettet
- C. Direktionsordförande vid centrallasarettets styrelse

Det är alltså långt ifrån säkert att det är politiker och administratörer som är de mest intressanta att ha kontakt med. I många patient- och behandlingsnära frågor är det mycket troligt att det är folk som arbetar med dessa frågor som är de ni skall diskutera med i första hand. Varken politiker eller administratörer är inne och diskuterar på dessa nivåer. De frågor som hör hemma där är oftast resursfrågor etc.

Sedan är det oerhört viktigt att planera själva innehållet för mötet och bestämma sig för vad vi vill ha ut av det.

Många möten inom "handikappvärlden" går helt slentrianmässigt till. Man kommer och sitter ner, pratas vid och känner vad som är i luften, innan man går hem igen. Mötet har varit mer eller mindre trevligt, men ofta har det inte tillfört någon part någonting som de inte kunde fått på annat sätt.

Lägg upp mål för dina kontakter och möten, så ni har en klar bild av vad de skall leda till. Det kan t e x se ut på följande sätt:

- Med överläkare NN skall vi ha möten minst två gånger om året. Frågor som vi då vill ta upp och diskutera är bland annat:
 - Patienttillströmningen av Morbus xxx patienter och hur övergången till teamarbetet förändrat kvaliteten för denna grupp.
 - Förändringar i klinikens arbetssätt med anledning av möjligheterna till ny medicinsk terapi.
 -
 - etc
- Med klinikförestånderskan LL skall vi ha möten minst en gång per kvartal. Frågor att diskutera är bland annat följande:
 - Hur uppfattas patientskolan och hur marknadsförs den till nya patienter?
 - Vilket stöd och uppföljning får de patienter som tackar nej till patientskolan?
 - Hur har informationsmaterial från föreningen spridits till patienter?
 - ???

På detta sätt bör alla möten och kontakter sättas under luppen och vi funderar över vad de ger idag. Vad vill vi att de skall ge? Naturligtvis också de viktigaste frågorna av alla vad vi vill att våra möten skall resultera i och vad vi behöver ta upp och diskutera, för att de skall kunna leda till de förväntade resultaten.

Arbets- och diskussionsuppgift:

1. Fundera på de externa möten ni har idag.
 - B. - Har ni idag kontakt med de personer ni behöver ha kontakt med? Vilken är er relation till dem?
 - C.- Hur går möten med dessa till? Diskuterar ni planerat eller mer låt gå? Vilka resultat kan ni utläsa av de möten ni har idag?
2. Vilka förändringar och omprioriteringar behöver ni göra avseende kontakter och de ämnen ni tar upp under era möten?

Förändringens pris

Att förändra en verksamhet är inget som kommer av sig själv. Om organisationen agerar eller reagerar som den alltid har gjort, så kommer den att mötas av det händelseförlopp den för det mesta mötts av. De ansvariga kommer förr eller allt för ofta senare till insikt om att tiden sprungit förbi en.

Att förändra en organisation kräver arbetsinsats, tålamod och mod samt uthållighet. Vad det gäller arbetsinsatsen så lyckas mestadels de som anstränger sig lite extra framför de mer loja och oföretagsamma. Men det gäller också att lägga sina krafter på rätt saker och ibland också i rätt ordning. Detta kräver analys, planering och utvärdering så att de ser att de är på rätt väg och att de rör sig i den utstakade riktningen.

De som arbetar med förändringen behöver mod att ta de konflikter som alltid kommer att dyka upp i förändringens kölvatten. Det finns alltid koserverande krafter. De som blir hotade av nya tankar och nya idéer.

Ett råd på vägen är att lägga mer energi på att stödja dem som är för förändring än på att övertyga dem som är emot. Nästan alltid förräntar sig arbetsinsatsen bättre genom att lägga stöd på positiva och utvecklingsbara krafter än att lägga energi på att försöka omvända de som inte vill omvändas.

Var beredd på att tappa en del, bli illa sedd av några, men också uppskattad av dem som har förmågan att se samma utvecklings och förändringsbehov som du själv.

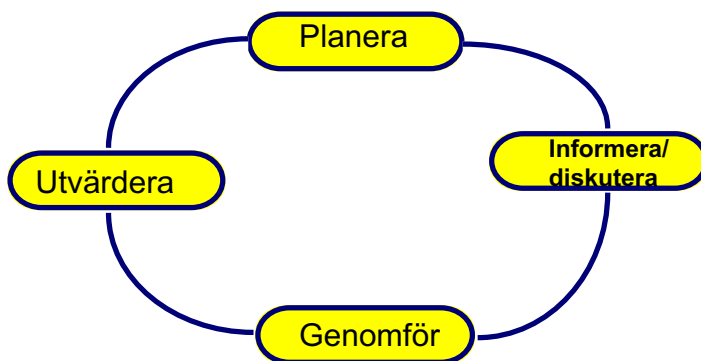
Informationen viktig

Ge alltid möjlighet till diskussion i samband med information om förändringar och motiven för dessa. Lyssna noga och ta till dig av de synpunkter och diskussionsinlägg som dyker upp i debatten. Ha tålamod med de som försöker kväva dig med ”- det har vi provat förr, - det har vi inte folk till, - hon har varit på kurs!,” o s v. De som känner sig hotade eller osäkra kommer också att vara påhittiga i sina försök att lägga käppar i hjulet för dina förändringsförsök.

Ha tålamod att fortsätta även när det går sakta och motstånd i olika former dyker upp. Ibland får du kanske ta ett steg bakåt innan du går framåt.

Men tänk på att stillastående är tillbakagång, så om er organisation vill överleva, utvecklas och ha betydelse för medlemmarna och inflytande på samhällsutvecklingen så finns det bara en sak som är möjlig.

Att följa med utvecklingen och anpassa sig till nya tiders behov och efterfrågan.



Planeringscykeln visar utvecklingsförloppets arbetsmoment

Faktorer som underlättar förändringsarbetet är att motiven till varför förändringen behövs, görs så klara som möjligt för alla berörda och att det hela tiden finns en bred information. Även om det finns motståndare tjänar alla parter på om man kan undvika att skapa vinnare eller förlorare. Se till att ha en bred diskussion om både nuläge, mål, diagnos och genomförande med möjlighet till diskussioner i trygga former. Arbeta konsekvent med mindre förändrings- eller organisationsdelar vilket ger en erfarenhet av förändring och förändringsarbete som kan ge pluseffekter på vägen.

Tre viktiga K

För ett framgångsrikt utvecklingsarbete är det tre viktiga parametrar att tänka på, som har en avgörande betydelse för framgången både i förändringsprocessen och i organisationens arbete, nämligen:

Kvalitet, konsekvens och kontinuitet

Kvalitet i detta sammanhang är seriositet, kompetens och att vi står för det vi säger och är förankrade i de bredare lagren i både vår förändring och i de åsikter vi för fram.

Konsekvens innebär att våra handlingar och vårt budskap är konsekventa och inte står i strid med varandra, utan att det går att se en röd tråd i vår "färdriktning".

Kontinuitet är att det finns en långsiktighet i arbetet och att vi arbetar med ett mål tills vi uppnått det och inte har för många järn i elden samtidigt, utan vi kan se en kontinuerlig utveckling enligt den konsekventa linje vi driver.

Börja med slutet i sikte

Innan ni börjar förändringsarbetet är det viktigt att ni bygger upp en bild över vad ni vill åstadkomma och hur ni vill komma dit. Utifrån denna bild börjar man sedan diskutera strategier och förändringsplaner, d v s hur man skall gå tillväga för att uppnå de önskade förändringarna.

Att man har en klar bild över vad man vill åstadkomma är viktigt, för vet man inte vart man vill gå, spelar det inte så stor roll vad man gör. Så alltså först bilden eller målet med förändringen. Tag god tid på er med denna bit, diskutera och förankra det ordentligt. Det är alltid bättre att lägga mer tid på diskussionsstadiet och sedan genomföra själva förändringsarbetet relativt snabbt.

En regel som ofta stämmer är att ju bättre förarbetet med förankring och diskussion, desto snabbare och lättare går ofta själva genomförandet.

Förändring kräver att organisationen har kraft att bryta med vissa traditioner bundna till individer eller grupper av individer inom organisationen.

Alla effektiva förändringar kommer inifrån som resultatet av en självinsikt till att förändringen är nödvändig och med en vilja att vidta nödvändiga åtgärder.

Långsiktigt arbete

Att förändra är ett långsiktigt och svårt arbete som måste ske på sikt. Det kan ta år att genomföra större förändringar, där man uppnår något positivt.

Förändringsarbetet eller organisationsutvecklingen måste vara planerad och avsiktlig. Den skall genomföras systematiskt genom att man arbetar med ett

område i taget, men på sikt omfattar det en översyn av hela organisationens verksamhet.

Ett effektivt förändringsarbete måste ske i samspel med berörda och är inriktat på struktur, kultur, arbetsformer och de inblandade människorna.

Arbetet sker bäst metodiskt genom att systematiskt ge upplevelser och erfarenheter av det nya arbetssättet till medverkande människor. Det måste ge utrymme till skepsis och diskussion, men syftar till att ge de inblandade människorna möjlighet till förnyelse, utveckling och självförverkligande.

Organisationer som handikapporganisationer är de människor som är medlemmar, styrelsemedlemmar eller på annat sätt aktiva i organisationen. Utan dessa medlemmar, som är organisationens kapital har den inte något värde alls.

En handikapporganisationens effektivitet och framgång beror i hög grad på att medlemmarnas erfarenhet, kunskaper och kapacitet kan utnyttjas i både det interna och externa arbetet.

Arbets- och diskussionsuppgift:

1. Fundera på och diskutera vilka organisationsförändringar som behövs i er organisation?
2. Diskutera igenom vilka de olika stegen är och vad som är viktigt att börja med?
3. Diskutera fram en plan för den viktiga interna förändringsdiskussionen.

*HSO Skåne är en samarbetsorganisation
för huvuddelen av Skånes handikapp-
föreningar.*

*Dessa har fler än 35 000 funktions-
hindrade medlemmar i länet.*

*HSO Skånes uppgift är att arbeta med
övergripande frågor som är gemensamma för
medlemsföreningarna.*

*Prioriterade arbetsområden är vård,
rehabilitering/habilitering, hjälpmedel och
social service.*



HSO SKÅNE

Magistergatan 1, 252 27 Helsingborg
Tfn 042-12 97 46 Fax 042-24 46 75 E-post: info@skane.hso.se
<http://www.skane.hso.se>